

## Vicissitudini dell'identità' nelle organizzazioni di lavoro

Giovanni Di Stefano \*

### Riassunto

Gli incalzanti mutamenti scientifici e tecnologici che impattano la vita organizzativa nel mondo post-industriale stanno determinando profonde trasformazioni nelle organizzazioni, innescando nuove fonti di ansia e di rischio percepito nei lavoratori.

Gli elementi che evidenziano lo stato attuale di crisi (instabilità, incertezza, affievolimento dei legami affettivi), definiscono un peculiare disagio sociale e psicologico dei nostri tempi in quanto la cultura tecnologica d'impresa oggi vigente rende instabile la funzione istituzionale dell'organizzazione di fissare le forme dell'identità personale.

Il presente contributo propone, anche attraverso il frammento di un'esperienza formativa condotta in un contesto aziendale, una lettura critica a vertice psicosociale dei compiti di sviluppo che l'individuo e le organizzazioni si trovano oggi a dover fronteggiare, ipotizzando una direzione che, evitando le derive perverse della cultura attuale, abbia cura di promuovere i processi identitari rimettendo in moto le capacità di apprendimento-cambiamento verso la definizione di nuovi sistemi di significati condivisi.

**Parole chiave:** identità, organizzazione, psicosocioanalisi

---

\* Giovanni Di Stefano, Psicologo, Dottore di Ricerca in Pubbliche Relazioni, ha concluso il training in psicoterapia a orientamento psicosociale. Human Resources Specialist e recruiter, già consulente di risorse umane per aziende sanitarie, educative e non-profit. Attualmente lavora per un'azienda nazionale di servizi.

## Abstract

Today's pressing scientific and technological changes, while having an impact on the organizational life of our post-industrial world, are producing drastic transformations within organizations, creating in workers new feelings of anxiety and uncertainty.

The features of the present state of crises - instability, uncertainty, weakening of family bonds – define a peculiar social and psychological uneasiness, proper of our time, as a consequence of the technological business culture prevailing today, which is destabilizing the institutional role of organizations, namely fixing the various forms of personal identity.

This contribution offers, also by presenting a training experience in a business setting, a critical psycho-socio-analysis of the roles that individuals and organizations must presently face to foster development and, at the same time, provides directions to avoid the perverse drift of today's culture and promote the identity process through the reactivation of the learning/changing capacity aimed at the definition of new shared meanings.

**Key-words:** identity, organization, psycho-socio-analysis

## Vicissitudini dell'identità nelle organizzazioni di lavoro

### 1. Premessa: scenari della post-modernità

Appare superfluo richiamare gli aspetti salienti di scenario caratterizzante i sistemi sociali contemporanei. Ne costituiscono fenomeni qualificanti l'accelerazione dei processi di globalizzazione, la diffusione pervasiva delle tecnologie cui sottendono logiche di efficienza e di produttività sempre più stringenti, le nuove ed istantanee modalità di comunicazione (digitali e multimediali). Non è un caso che Augé (1992) parli a tal proposito di *surmodernità*, descrivendo la complessità della società contemporanea come fondata sulla categoria degli eccessi, in cui quello che appare smarrito è il senso di comunità e i riferimenti collettivi, in direzione di una tendenza all'individualizzazione del modo di concepire il proprio essere nel mondo.

La società di massa, abitata da individui divenuti meri consumatori di beni e servizi, risente in modo decisivo delle pressioni della globalizzazione; gli scambi economici della vita di ogni giorno si collocano difatti in una dimensione ben distante da quella comunitaria, disponendosi all'interno di un mercato globale che va ridefinendo incessantemente sia le relazioni tra le persone, sia i loro stili di produzione e consumo. Così le multinazionali e il sistema di mercato globale che le sostiene, assumono un ruolo pervasivo, divenendo il mezzo principale attraverso cui l'individuo post-moderno "acquista" e mantiene il proprio senso d'appartenenza sociale (cfr. Barber, 2007; Bauman, 2005; Beck, 1986; Sennett, 2006).

In ambito aziendale, i precipitati del progresso post-moderno si vedono nei cambiamenti continui e repentini delle strutture organizzative e nella labilità e rarefazione dei confini tra

organizzazione e il suo esterno, cui si accompagnano una flessibilità del mercato del lavoro, la richiesta di piena disponibilità alla mobilità territoriale e la precarizzazione dei contratti, tutti aspetti che rendono problematico il pensare al proprio sviluppo professionale nel medio e nel lungo termine.

A fronte di ruoli meno delimitati e sempre meno garantiti, aumenta di converso la richiesta di competenze tecniche e trasversali che siano supportate da capacità mimetico-adattive a contesti in costante divenire. Interazioni, relazioni, appartenenze che stanno alla base del senso d'identità stanno diventando diluite se non alterate, con l'emergere di condizioni di disagio tanto diffuse quanto difficili da riconoscere.

## **2. Vicissitudini dell'identità**

Questo avviene nella misura in cui i processi globalizzanti sono, evidentemente, troppo rapidi e non rispettosi dei tempi di sviluppo necessari, costringendo a oltrepassare i limiti stessi delle capacità di elaborazione dell'esperienza. Da questo punto di vista, il progetto di costruzione dell'identità si arricchisce di nuove se non innumerevoli possibilità, a detrimento dei tradizionali universi simbolici di riferimento.

In tale direzione, e in coerenza con la prospettiva inaugurata da Augé, Bauman (2002) afferma che il segno distintivo della società moderna è proprio il fatto di concepire i propri membri come individui o, ancora meglio, che la società moderna esiste precipuamente nella sua attività di individualizzazione. Tale attività richiede nuovi e continui mutamenti, che hanno come obiettivo l'emancipazione dalla dipendenza, dal controllo e dall'imposizione della comunità.

Ciò implica che il processo di individualizzazione si traduce, nella società moderna, in un percorso non lineare, privo di un *télos*,

essendo piuttosto caratterizzato da inversioni e ribaltamenti radicali (cfr. Beck, 1986), all'interno del quale l'identità non è un già dato, quanto un progetto di cui gli individui hanno responsabilità diretta, una sorta di "compito di autoidentificazione".

Nell'assolvere a tale compito, uomini e donne oggi non dispongono di luoghi nei quali radicarsi, ma al più di posizioni in cui sono costretti a «...mantenersi in un movimento continuo e che non promettono né riposo, né la soddisfazione di 'arrivare', né il conforto di raggiungere la destinazione dove sia consentito deporre le armi, rilassarsi e smettere di preoccuparsi. Non esiste la prospettiva di un 'ri-radimento' alla fine della strada imboccata da individui (ormai cronicamente) sradicati.» (Bauman, 2002: tr. it. pp. 33-34).

Peraltro, come già segnalato da Lévi-Strauss (1979), parlare di crisi *attuale* del senso d'identità è un falso problema, poiché significherebbe implicitamente porre fede in una supposta unitarietà nell'identità stessa, laddove invece quest'ultima può essere intesa come funzione instabile e non realtà sostanziale. Nelle parole dell'autore: «...ridotta ai suoi aspetti soggettivi, una crisi di identità non offre alcun interesse intrinseco. Sarebbe meglio guardare in faccia le condizioni oggettive di cui essa è il sintomo e che essa riflette.» (*ibidem*: tr. it. p. 332).

Le osservazioni di Bauman, pertanto, andrebbero iscritte entro le "condizioni oggettive" in cui ci si muove, prendendo in considerazione la possibilità che ha oggi l'individuo di esprimere la propria capacità di costruzione autonarrativa di sé dialogando con le proprie appartenenze. Nella misura in cui sussistono le condizioni per mettere in gioco la tensione narrativa identitaria, all'interno della quale è possibile sostare negli "spazi di transito" (Profita, Ruvolo & Lo Mauro, 2007) in cui le proprie appartenenze e l'alterità sono relativizzate e messe in gioco, pur nel conflitto e nella discontinuità, è possibile storicizzare tale percorso e far sì che il lavoro di costruzione

identitaria divenga progettualità continua; laddove la storia (personale, gruppale, comunitaria) non appare o non ha diritto di cittadinanza si manifesta un sovrainvestimento dell'attuale che impedisce tale lavoro (cfr. Guarnieri, 2002).

La costruzione del senso d'identità individuale, da questo punto di vista, più che essere un processo definito di assunzione di un'individualità, è piuttosto la sintesi provvisoria e sempre dinamica di integrazioni successive che richiede continui attraversamenti volti alla ricostruzione/riconoscimento dei rapporti di dipendenza con le proprie radici antropologiche, culturali e comunitarie.

### **3. Derive dei processi identitari nelle organizzazioni di lavoro**

Gli aspetti fin qui esposti portano oggi, per ciò che concerne specificamente le organizzazioni di lavoro, a delineare in modo del tutto nuovo le sfide che il progetto identitario si trova a dover fronteggiare.

Da un lato, si evidenzia la caratterizzazione in senso estremo della logica della cultura d'impresa che si traduce in "perversione culturale" (Profita & Ruvolo, 2009; Ruvolo, 2000a, 2000b, 2003) nella misura in cui, fondandosi sul profitto, impregna le relazioni tra le persone fino a farle apparire come «...fattuale transazione/passaggio dall'uno all'altro nel possesso egoistico-individuale di oggetti.» (Profita & Ruvolo, 2009: p. 75).

Essa impone, dall'altro, un carico sull'individuo che appare prevaricante la sua stessa capacità di resilienza, richiedendogli un'attribuzione di senso alla propria presenza nel contesto organizzativo, all'interno del quale deve continuamente reinventarsi, cercando se stesso e le motivazioni per costruire e proseguire un proprio progetto.

E' lecito chiedersi se sia possibile concepire un modello di comprensione dell'organizzazione che sappia leggere i suoi cambiamenti contemplandone le questioni dilemmatiche dell'identità così come oggi si pongono.

Com'è noto, i primi contributi in tale direzione, offerti dalla psicoanalisi inglese (ad es. Jaques, 1955) e dalla psicopsicologia francese (ad es. Castoriadis, 1975; Kaës, 1988) hanno evidenziato le molteplici funzioni psichiche che un'organizzazione sociale realizza, al di là della sua *raison d'être* sociale e culturale. In particolare, mobilitando gli investimenti e le rappresentazioni che assicurano le basi dell'identificazione del soggetto nell'insieme sociale, essa costituisce lo sfondo della vita psichica nel quale possono essere contenuti e depositi i residui delle parti psichiche indifferenziate che caratterizzano i primi accenni di strutturazione psicologica.

La psicopsicoanalisi italiana (Burlini & Galletti, 2000; Forti & Varchetta, 2001; Pagliarani, 1985; Varchetta, 2007) riprende tali contributi, proponendone una originale rielaborazione a seguito delle feconde contaminazioni col pensiero offerto dalla psicoanalisi argentina (Bleger, 1966; Pichon-Rivière, 1971) e con altre discipline e modelli (il paradigma della complessità: Bocchi & Ceruti, 1985; la seconda cibernetica: Bateson, 1972; von Foerster, 1982; la teoria dei sistemi autopoietici: Maturana & Varela, 1980). Tale prospettiva propone di vedere l'istituzione come una soggettualità vivente collettiva esito della dinamica cognitiva ed emotiva dei gruppi che la compongono (Ronchi, 2006), all'interno della quale la dinamica tra dimensione organizzativa e istituzionale è ridefinita in termini assimilabili al concetto di *enquadre* di Bleger (1967; 1970): un insieme di regole e strutture mentali che rendono possibili le attività collegate sia alla realizzazione del compito primario dell'organizzazione, sia la pensabilità di un sistema.

In tale concezione è ribadito il ruolo che l'istituzione riveste per la

formazione e il sostegno dell'identità personale. Secondo Bleger (1966), ogni individuo impegna la propria personalità nelle istituzioni e, specularmente, ogni istituzione è parte della personalità di un individuo. Da questo punto di vista, l'identità è sempre di gruppo o istituzionale; l'istituzione svolgerebbe quindi le funzioni di supporto, appoggio, sicurezza, possibilità d'inserimento sociale, configurandosi allo stesso tempo come schema corporeo e nucleo fondamentale dell'identità.

Il processo di globalizzazione, da questo punto di vista, pare avere innestato un cambiamento di paradigma: la definizione dell'identità rischia di essere schiacciata su un'unica dimensione, quella lavorativo-professionale. Ne consegue che l'esperienza organizzativa contemporanea pare oggi confrontarsi con un progressivo impoverimento della sua funzione istituzionale di stabilire i puntelli di riferimento fondamentali per la costruzione di un senso d'identità.

Da un lato, le pratiche e le forme organizzative del lavoro contemporaneo sono in modo sempre più stringente legate alla richiesta di efficientismo dettate dai flussi economici della globalizzazione, al punto da apparire pervasivamente orientate al solo agire efficace, esprimendo paradossalmente un progressivo processo di culturale di "de-istituzionalizzazione".

Dall'altro, la società globale obbliga sempre più a entrare in sistemi di relazioni e ruoli in cui vigono regole e stili diversi se non divergenti, ponendo una richiesta di trasformismo incessante (Enriquez, 1989; Pagliarani, 1993) in cui l'identità rischia di smarrirsi (Hirschhorn & Barnett, 1993) e che conduce l'individuo a confrontarsi con nuovo nucleo ansiogeno, territorio dell'ambiguità (Varchetta, 2007).

#### **4. La dinamica del cambiamento-apprendimento nelle organizzazioni**

Ciò che tradizionalmente era pertanto individuato a base e garanzia dei processi identitari sembra venire meno, laddove al contempo emerge una richiesta di assunzione di responsabilità diretta, rivolta all'individuo, di prendersi carico del faticoso lavoro di individuazione, ricerca e definizione di senso su di sé, le proprie aspettative, la propria progettualità.

Ne consegue l'emergere di una condizione dilemmatica di non facile risoluzione, specificamente evidente nelle circostanze, sempre più frequenti, di cambiamento nelle organizzazioni. I fenomeni di cambiamento organizzativo, da eventi straordinari, sono difatti diventati nel nostro tempo processi ciclici finalizzati ad incrementare il potenziale competitivo delle imprese.

L'impatto di questi fenomeni sugli assetti organizzativi si riflette sulla precarietà delle dinamiche identitarie e sulla capacità di tenuta dei gruppi di lavoro: le persone affrontano la difficoltà di un processo di definizione dell'identità personale e professionale frammentato e discontinuo che permette solo forme di integrazione culturale ambigua; i gruppi all'interno dell'organizzazione facilmente smarriscono l'origine della loro funzione entro dinamiche collusive che impediscono di investire sull'oggetto di lavoro portando a un ritiro emotivo e ad una partecipazione solo strumentale alla vita organizzativa (Ripamonti & Kaneklin, 2005).

Nel confrontarsi con situazioni nuove, come ricorda Devereux (1967), è fisiologico, di fronte all'ignoto, vivere una situazione di angoscia. Essa deriva dalla perdita degli abituali punti di riferimento, che può condurre a sviluppare un conflitto tra individuo e istituzione e tra gruppi di lavoro al suo interno. Le ansie legate alla richiesta di continuo e costante adattamento alle mutate condizioni si configurano

come resistenze di fronte al cambiamento-apprendimento. Nell'esperienza organizzativa odierna, il fenomeno del cambiamento non coincide con quello di apprendimento, nella misura in cui quest'ultimo è fondato sulla scissione tra la dimensione cognitiva e quella emotiva.

Un apprendimento, quindi, da un lato, che si propone di evitare al soggetto (individuale o collettivo) i costi emotivi del cambiamento e, dall'altro, impone agli individui di esperire le condizioni di cambiamento indipendentemente dalla loro possibilità/capacità di apprendere su di essi (Forti & Varchetta, 2001).

## **5. Resoconto di un'esperienza di formazione**

Le considerazioni fin qui proposte vogliono essere sinteticamente rappresentate tramite il resoconto di un'esperienza formativa condotta all'interno dell'azienda presso la quale lo scrivente è professionalmente impegnato come referente dello sviluppo risorse umane.

Tale azienda ha alle spalle, nella sua storia recente, un radicale cambiamento di ragione sociale (da Ente autonomo dello Stato a Società per Azioni) e, a seguito dei processi di societizzazione dai quali è stata investita, prosegue nell'attraversare un'intensa e ricorrente ristrutturazione organizzativa.

Tali cambiamenti sono in connessione con i mutamenti intervenuti nelle politiche vigenti in merito alle tematiche dello sviluppo del personale: se, fino a non molto tempo prima, queste garantivano l'impiego e definivano linearmente gli step di progressione di carriera, inducendo i dipendenti a delegare la propria crescita professionale all'azienda stessa, progressivamente hanno visto una profonda rivisitazione in termini di metodo e di processo, richiamando in sintesi ad una sfidante assunzione di responsabilità rispetto al proprio

progetto di sviluppo e quindi al miglioramento delle proprie capacità personali e professionali.

L'esperienza in questione nasce a valle dei risultati emersi da un'indagine di clima organizzativo promossa dalla Direzione Centrale delle Risorse Umane che aveva l'obiettivo esplicito di "[...] ricavare informazioni utili per la progettazione e l'attuazione di azioni di miglioramento". I risultati ottenuti avevano evidenziato, in particolare per l'area professionale dei *middle manager* di *line* (di norma, responsabili di struttura operativa di impianti di manutenzione), un significativo disallineamento nell'area della Comunicazione interna, dei Servizi per il personale e, soprattutto, dello Sviluppo professionale: quest'ultimo aspetto era legato alla percezione di seguire percorsi di carriera non correlati alle proprie capacità e al riconoscimento e valorizzazione della propria identità professionale.

I piani di intervento individuati dalla Direzione, elaborati di concerto con le strutture di *line*, hanno mirato specificamente a consolidare e sviluppare le professionalità, sia tecnico-specialistiche che di competenze trasversali dei manager di linea, attraverso momenti di formazione dedicati tramite moduli a tema (Gestione e coordinamento; Comunicazione; etc.).

Ciascun modulo, organizzato in 4 unità di lavoro a cadenza quindicinale/trisettimanale di 8 ore ciascuna, ha visto coinvolti diversi gruppi (significativamente denominati "gruppi di miglioramento") composti dai 12 ai 20 partecipanti circa che, a fianco di argomenti di interesse tecnico/strategico, prevedevano uno spazio (in genere collocato nelle ultime 2 ore di attività) di condivisione esperienziale e confronto sul percorso formativo. L'assetto prescelto per questa parte, per l'ambito territoriale di nostra competenza, era impostato sul metodo di lavoro del gruppo operativo, rielaborato in chiave

psicosocioanalitica.<sup>1</sup>

Nel caso qui considerato, l'avvio del percorso formativo aveva registrato come aspettativa diffusa il trovare uno spazio in cui potersi confrontare tra colleghi sul proprio ruolo e l'azienda.

Nel corso del lavoro, andava tuttavia emergendo un senso pervasivo di disagio. Se da un lato, infatti, le tematiche affrontate nella proposta formativa erano valutate come "interessanti" e "utili", dall'altro cominciavano ad emergere delle perplessità in merito al tipo di investimento che l'azienda, attraverso l'iniziativa dei "gruppi di miglioramento", di fatto esprimeva nei confronti dei lavoratori. Tale investimento, apparentemente espressione di attenzione da parte dell'organizzazione nei confronti delle "sue" risorse, nelle verbalizzazioni dei partecipanti era declinata progressivamente con senso d'inquietudine e tradotta in affermazioni del tipo: "è come se ci stanno dicendo: 'vi abbiamo dato gli strumenti, ora dovete pensarci voi'"; "prima faceva il capo chi ne sapeva di più, ora mi dicono improvvisamente che questo non serve, o almeno non è sufficiente, e devo stare attento a gestire le risorse: ma allora qual è il mio lavoro?"; "quando sono stato assunto, le cose erano diverse: era chiaro chi faceva e che cosa, cosa doveva fare un capo impianto e cosa dovevo fare io; ora non ne sono più sicuro"; "non ho ben capito cosa vogliono da me, in realtà"; "mi dicono che ora devo sapere gestire in modo efficace i miei collaboratori: e a me chi ci pensa?".

---

<sup>1</sup> Lo spazio qui a disposizione non è sufficiente per entrare nel merito del metodo e della teoria della tecnica del gruppo operativo. In questa sede, basti dire che il gruppo operativo e le tecniche di coordinamento del gruppo ad esso relativo hanno l'obiettivo di favorire quegli apprendimenti che di volta in volta si rendono necessari per la realizzazione di un compito di lavoro (nel caso in esame, il compito riguardava la rielaborazione di tipo grupale dell'intervento formativo in assetto frontale). L'assunto di fondo è che gli ostacoli che si incontrano nel realizzare il compito di apprendimento sono legati all'emergere delle ansie generate dal confrontarsi con nuovi apprendimenti e con il cambiamento dei propri assunti di riferimento. La comparsa di queste ansie non s'identifica solo con il disagio emotivo provato dai singoli ma, nella misura in cui il compito "istituisce il gruppo", ne rappresenta cioè la ragion d'essere, esse finiscono per rappresentare il percorso di integrazione individuo-gruppo. Per un approfondimento, si rimanda a Galletti (2009); Marzotto (1994); Pichon-Rivière (1971); Ronchi (2006); Serventi (2009).

Attraverso queste poche e sintetiche battute, si vuole segnalare come il confronto tra un "prima" e un "adesso" aveva esito nella difficoltà di collocare la propria identità personale e professionale in una dimensione progettuale, nella quale il compito latente col quale ci si trovava a fare i conti era quello di dover stressare le proprie capacità nel contesto del lavoro, a scapito della realizzazione dei propri bisogni ed esigenze.

Rispetto a questo, il senso di inibizione delle proprie possibilità di espressione agivano nel definire un senso di smarrimento del proprio stare in azienda, al punto da vivere l'esperienza istituzionale come minacciosa per le proprie potenzialità di sviluppo. La sfida che ci si poneva, dunque, era come sviluppare la capacità di ruolo di gestire l'ambiguità: ambiguità delle aspettative nei confronti di una formazione da un lato fonte di disagio e dall'altro di opportunità di apprendimento oltre gli stereotipi dell'aspettative aziendali.

Le narrazioni all'interno dei gruppi ponevano l'accento sull'ambiguità del farsi carico del compito fondamentale di definire la propria identità al di là e oltre la dimensione professionale. Nel corso del lavoro appariva pertanto improprio, e comunque non sufficiente, limitarsi ad esplicitare l'azione di supposti processi difensivi che ostacolavano il gruppo nel conseguimento del suo compito. I temi emergenti sottolineavano, piuttosto, una situazione di "ambiguità identitaria", fonte di angoscia sempre più problematica da contenere e gestire.

L'organizzazione richiedeva ai partecipanti l'acquisizione di competenze di alto livello ma, allo stesso tempo e in modo latente, esigeva che gli stessi risolvessero da soli le questioni legate al proprio riconoscimento professionale e alle proprie possibilità di sviluppo, col risultato di inibire qualsiasi opportunità di apprendimento.

In tali circostanze, il ruolo del coordinatore del gruppo è stato quello di garantire il contenitore del setting, non inibendo le espressioni

critiche ma presidiando allo stesso tempo il focus sul processo di apprendimento, promuovendo al contempo la messa in connessione delle diverse istanze, solo apparentemente collocate su livelli diversi (personale vs. professionale). In breve, l'obiettivo di lavoro, riformulato e condiviso con i partecipanti, era stato di facilitare la presa di coscienza dei differenti e, a volte, confliggenti sfaccettature delle identità che via via andavano emergendo, entro una condivisione delle esperienze che non scotomizzasse il contesto organizzativo, le sue richieste e il suo mandato "fondativo" sui gruppi stessi.

In definitiva, si era realizzato che l'apprendimento da maturare richiedeva l'acquisizione di più complesse competenze, non solo tecniche o trasversali, ma anche la capacità di gestire l'adattamento alle nuove richieste che le configurazioni istituzionali assumevano specularmente ai cambiamenti organizzativi in atto.

## **6. Per concludere**

La situazione gruppale sopra richiamata sembra pertanto esprimere, da un lato, il timore della perdita di senso legata alla sostenibilità del perseguimento del proprio progetto di sviluppo professionale a scapito di quello di vita individuale; dall'altro, pare richiamare una situazione di adattamento passivo ai cambiamenti in atto che si configura in termini di risposta difensiva stereotipata.

Rispetto a quest'ultimo aspetto, come sostiene Pichon-Rivière (1971), il riconoscimento di una situazione nuova implica l'esigenza di un adattamento attivo, cioè una ristrutturazione dei legami tra soggetti e tra soggetti e istituzione. Di fronte a questa esigenza emerge un doppio timore: della perdita dei legami precedenti e nei confronti della nuova situazione rispetto alla quale non ci si sente adeguatamente attrezzati.

L'individualismo dei nostri tempi insiste oggi talmente sull'importanza del singolo da mettere in ombra le funzioni istituzionali dell'organizzazione, quasi come se si assistesse a una loro scomparsa. Gli stessi strumenti a disposizione dello sviluppo delle risorse in azienda umane oggi sembrano centrati sulla realizzazione personale (si fanno corsi di coaching, stage di sviluppo individuale, formazione personalizzata), con una focalizzazione spinta sull'individuo in solitudine, un individuo concepito come mera costellazione di competenze.

Gli abitanti delle organizzazioni si confrontano pertanto con un compito "espanso", nel senso che le tendenze societarie oggi conducono a una prospettiva in cui il compito proposto e definito dall'organizzazione entra in interazione dialettica con quello personale della realizzazione delle potenzialità individuali entro e al di fuori della propria esperienza, col rischio di giungere ad una loro cortocircuitazione. «I profondi disagi del soggetto sul lavoro sono allora caratterizzati dal fatto che da una parte egli continua ad avere un suo bisogno di precisione e di definizione dell'identità, anche attraverso le professioni organizzative, che non può soddisfare, unito a un altrettanto imperioso bisogno di abbassare la soglia della complessità; dall'altro però egli necessita di complessità e di ambiguità che sono ormai divenuti cardini del divenire sociale, antropologico e professionale. Lo spaesamento è quindi la diretta conseguenza di questa situazione. Uno spaesamento che produce inquietudine: una condizione limite in cui l'io vive l'esperienza del naufragio. L'io attraverso il lavoro, divenuto così enigmatico, indecifrabile, promiscuo, si confronta continuamente con il naufragio del proprio pensiero e quindi con il naufragio della propria condizione progettuale.» (Varchetta, 2007: p. 110).

Nell'ambito istituzionale, ogni *praxis* psicologica che sia genuinamente rivolta alla promozione del benessere individuale,

gruppale e istituzionale, ha quindi la sfida di rimettere in moto/mantenere efficiente la processualità identitaria attraverso la diade apprendimento-cambiamento, non per sviluppare illusorie capacità adattive, quanto piuttosto per promuovere una competenza dei diversi livelli (individuale, gruppale, istituzionale) ad ascoltare ed ascoltarsi progettualmente (Ronchi, 2007).

Nota

L'autore desidera ringraziare i due anonimi referees per i loro utili suggerimenti alla precedente versione del presente lavoro.

### Riferimenti bibliografici

**Augé, M.** (1992). *Non luoghi: Introduzione a una antropologia della surmodernità*. Tr. it. Milano: Elèuthera, 1993.

**Barber, B.** (2007). *Consumati: Da cittadini a clienti*. Tr. it. Milano: Einaudi, 2010.

**Bateson, G.** (1972). *Verso un'ecologia della mente*. Tr. it. Milano: Adelphi, 1976.

**Bauman, Z.** (2002). *Individualmente insieme*. Tr. it. Reggio Emilia: Diabasis, 2008.

**Bauman, Z.** (2005). *Vita liquida*. Tr. it. Roma/Bari: Laterza, 2006.

**Beck, U.** (1986). *La società del rischio*. Tr. it. Roma: Carocci, 2000.

**Bleger, J.** (1966). *Psicoigiene e psicologia istituzionale*. In *Psicoigiene e psicologia istituzionale: Il colloquio psicologico e contributi per una psicopatologia psicoanalitica* (pp. 31-210). Tr. it. Loreto (AN): Lauretana, 1989.

**Bleger, J.** (1967). *Psicoanalisi dell'inquadramento psicoanalitico*. In *Simbiosi e ambiguità* (pp. 271-284). Tr. it. Loreto (AN): Lauretana, 1992.

**Bleger, J.** (1970). *Il gruppo come istituzione e il gruppo nelle istituzioni*. Tr. it. in R. Kaës (Ed.), *L'istituzione e le istituzioni* (pp. 64-79). Roma: Borla, 1991.

**Bocchi, G., & Ceruti, M.** (1985). *La sfida della complessità*. Milano: Feltrinelli.

**Burlini, A. M., & Galletti, A.** (2000). *Psicoterapia "attuale"*. Milano: Franco Angeli.

**Castoriadis, C.** (1975). *L'istituzione immaginaria della società*. Tr. it.

Milano: Bollati Boringhieri, 1995.

**Devereux, G.** (1967). *Dall'angoscia al metodo nelle scienze del comportamento*. Tr. it. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana, 1984.

**Enriquez, E.** (1989). L'individu pris au piège de la structure strategique. *Connexions*, 54, 145-161.

**von Foerster, G.** (1982). *Sistemi che osservano*. Tr. it. Roma: Astrolabio, 1987.

**Forti, D., & Varchetta, G.** (2001). *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

**Galletti, A.** (2009). Gruppo terapeutico e conflitto. *Narrare i Gruppi*, 2, 17-25.

**Guarnieri, R.** (2002). Identités – "Revue Française de Psychanalyse" (1999). *Psiche*, 1, 215-230.

**Hirschhorn, L., & Barnett, C. K.** (Eds.) (1993). *The psychodynamics of organizations*. Philadelphia: Temple.

**Jaques, E.** (1955). Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva: contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali. In M. Klein, P. Heimann, & Money-Kyrle (Eds.) *Nuove vie della psicoanalisi* (pp. 609-633). Tr. it. Milano: Il Saggiatore, 1966.

**Kaës, R.** (Ed.) (1988). *L'istituzione e le istituzioni*. Tr. it. Roma: Borla, 1991.

**Lévi-Strauss, C.** (Ed.) (1979). *Identità*. Palermo: Sellerio, 1996.

**Marzotto, M.** (Ed.) (1994). *I fondamenti della concezione operativa di gruppo*. Bologna: Clueb.

**Maturana, H., & Varela, F.** (1980). *Autopoiesi e cognizione*. Tr. it. Venezia: Marsilio, 1985.

**Pagliarani, L.** (1985). *Il coraggio di Venere*. Milano: Cortina.

**Pagliarani, L.** (1993). Metodologia dall'analisi del controtransfert istituzionale: Approdo e problemi. In M. Bortoloso Cassani (Ed.)

(1993), *L'inconscio organizzativo: Analisi del controtransfert istituzionale* (pp. 99-150). Milano: Guerini.

**Pichon-Rivièrè, E.** (1971). *Il processo gruppale*. Tr. it. Loreto (AN): Lauretana, 1985.

**Profita, G., & Ruvolo, G.** (2009). Lo scambio e il legame. *Plexus*, 3, 60-76.

**Profita, G., Ruvolo G., & Lo Mauro, V.** (2007). *Transiti psichici e culturali*. Milano: Libreria Cortina.

**Ripamonti, S., & Kaneklin, C.** (2005). Flessibilità organizzative: il ruolo delle culture aziendali nei processi di ristrutturazione. In A. **Bruno, C. Kaneklin & G. Scaratti** (Eds.), *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro* (pp. 95-122). Milano: Vita e Pensiero.

**Ronchi, E.** (2006). Psicosocioanalisi italiana e gruppo operativo tra individuo, gruppo e istituzione. *Área 3. Cuadernos de Temas Grupales e Institucionales: Número Especial*. In <http://www.area3.org.es>.

**Ronchi, E.** (2007). Gruppi e genitorialità istituzionale. In D. Miglietta (Ed.), *Bambini e adolescenti in gruppo*. Roma: Borla.

**Ruvolo, G.** (2000a). Aziendalizzazione della polis e coscienze comunitarie nell'azienda. In F. Di Maria, *Psicologia della convivenza* (pp. 141-168). Milano: Franco Angeli.

**Ruvolo, G.** (2000b). Identità, lavoro e istituzioni, In R. Mondo (Ed.), *Identità e lavoro* (pp. 41-60). Catania: Il Girasole.

**Ruvolo, G.** (2003). Cultura d'impresa e minacce all'identità nell'era della tecnica. *Psichotech*, 2, 125-141.

**Sennett, R.** (2006). *La cultura del nuovo capitalismo*. Tr. it. Bologna: Il Mulino, 2006.

**Serventi, A.** (2009). Psicosocioanalisi e formazione (Intervista a E. Ronchi). *Narrare i gruppi*, 2, 1-16.

**Varchetta, G.** (2007). *L'ambiguità organizzativa*. Milano: Guerini.

P

e-mail: [giovannidistefano@yahoo.it](mailto:giovannidistefano@yahoo.it)

mobile: +393477989720